

BŐGEL György

## MIÉRT AZ AMAZON.COM?

A tanulmány az információs ipar legsikeresebb cégeivel foglalkozó cikksorozat új darabja. A Vezetéstudomány hasábjain megjelent korábbi írások témái a Microsoft, az Intel és a Netscape voltak. Egy vállalati esetpélda akkor érdekes igazán, ha vele kapcsolatban a modern gazdaság számos jelensége és problémája felvethető és átgondolható; ebből a szempontból az Amazon.com „virtuális áruháza” napjaink egyik legizgalmasabb vállalkozása. Az Amazon példája önmagában még nem bizonyíték semmire, viszont kiváló lehetőséget biztosít a „digitális gazdaság”-gal, az e-business-szel kapcsolatos kérdések feltételére.

„Sok békát kell megcsókolni ahhoz, hogy megtaláld a herceget.”

Mary Meeker

Az Amazon.com 1999 decemberében a harmadik helyet foglalta el az amerikai Fortune magazin e-50-es listáján (1. táblázat). Az „e” betű azt jelzi, hogy elektronikus üzlettel foglalkozó cégekről, internetes vállalatokról, az „electronic business” növekvő táborának tagjairól van szó. Jeff Bezost, a vállalat alapító-vezetőjét a Time magazin 1999 végén az év emberévé választotta (20).

1. táblázat

A Fortune e-50-es listájának élmezőnye

Vállalat	Bevétel millió \$	Alapítás éve
America Online	4.777	1985
Charles Schwab	4.113	1986
Amazon.com	1.015	1994
E*Trade Group	621	1982
Knight/Trimark Group	618	1995
Yahoo	341	1995
Ameritrade Holding	301	1992
FartLink Network	254	1994

Forrás: Fortune honlap, 1999. december 13.

Az Amazon kapui bizonyos értelemben mindenki előtt nyitva állnak, csak egy hálózatra kötött számítógép kell a belépéshez. Amikor az internetes üzlet terjedni kezdett, az egyik nagy cég úgy igyekezett a munkatársaival megértetni, mi is az az elektronikus kereskedelem, hogy mindenki számára kötelezővé tette: vásároljon legalább egy könyvet az Amazontól.

Ha valaki mondjuk egy nagy londoni könyvesbolt közelében lakik, aligha lesz egy virtuális könyvtárház rendszeresen visszatérő ügyfele: az igazi könyvbarát számára a könyvesbolti böngészés élménye pótolhatatlan, és nyilván itt a legbiztosabb a választás. Egy magyar értelmiségi azonban, akinek gyakran van szüksége idegen nyelvű szakkönyvekre, ideális alany, az egyéb lehetőségek ugyanis (rendszeres drága kiutazás; majdnem találomra történő megrendelés szórványosan érkező, mindent agyondicsérő, kevés használható információt adó katalógusokból, majd hetekig, esetleg hónapokig tartó várakozás) nem versenyképesek.

E sorok írója úgy tapasztalta, hogy az Amazon gyors és megbízható; a vásárlás élménye nem ugyanaz, mint a könyvesbolti, de kétségtelenül megmaradt belőle valamennyi abból is.



## A vásárlás élménye

Az amazonos vásárlás alapján véve nagyon egyszerű. Amerikával internetezni leginkább kora reggel érdemes, mert akkor ott még alszanak, és ideát is még csak az első kávéval foglalatostkodnak az emberek. A böngészőbe elég begépelni a cég nevét, mire másodperceken belül megjelenik az Amazon-áruház portálja, amely a felső sorban felsorolja a különböző osztályokat.

Ezek közül a könyv az első és a legnagyobb, haladjuk tovább tehát ezen a vonalon. Ha ismerjük a szerző nevét vagy egy jellegzetes szót a címből, a keresés nagyon könnyű; ha nem, témák szerint lehet továbbhaladni: a program a könyvesbolti vásárlói viselkedést szimulálja, miközben folyamatosan ajánl frissen megjelent műveket, sikerkönyveket. Ha megvan a keresett könyv, láthatjuk a címlapját, a tartalomjegyzékét, rövid ismertetőjét, és persze az árát. Ha a vásárlás mellett döntünk, a megfelelő ikonra való kattintással meg kell indulnunk a pénztár felé. A program elkéri a nevünket, a postacímünket és a hitelkártyánk számát, megkérdezi, hogy milyen csomagolást és szállítási módot kívánunk. A végső döntés előtt megkapjuk a teljes árajánlatot, ami két részből áll: a könyv árából (ez szemlátomást olcsóbb a könyvesboltinál) és a határidőtől függő szállítási díjból. A döntést egy kattintással hozhatjuk meg, és innen kezdve nincs más dolgunk, mint várni a postást. Személyes tapasztalat: a küldemény eddig mindig hiba nélkül, pontosan, többnyire határidő előtt megérkezett.

Az ügyfél lényegében pár kattintással túl van a vásárlás aktusán. A pontosság az alábbi, csúcstechnológiával támogatott folyamatnak köszönhető:

1. Az elektronikus megrendelés az Amazon valamelyik disztribúciós központjába fut be és azon a legközelebbi helyszínen landol, ahol rendelkeznek a kívánt árucikkkel.
2. A termék polca fölött kigyulladó piros lámpa jelzi, hogy megrendelés érkezett. A polcok között számítógépek által irányított raktárosok mozognak, akik a megrendelt árucikkeket nagy zöld ládába rakják.
3. Ha megteltek, a ládák vándorolni kezdenek a több kilométernyi futószalagrendszeren. Az irányítás vonalkódok segítségével történik.
4. Ha a ládák célba érkeztek, a bennük lévő árucikkek vonalkódját egyeztetik a megrendelések kódszámaival.

5. A megrendelt tételt becsomagolják (ha a megrendelő úgy kéri, akkor kézzel, különleges csomagolópapírba), megcímezik, újabb vonalkóddal látják el.

6. A csomagok mintegy 60%-át az USA postája kézbesíti, szinte minden más az United Parcel Service-hez kerül. Mindkettő nagy logisztikai központokkal rendelkezik az Amazon óriásraktárai közelében.

7. A csomag pár nap vagy hét múlva a megrendelőnél landol.

Az eddig leírtakból az olvasó arra következtethet, hogy az Amazon sikeresen *automatizálta* a katalógusos beszerzés folyamatát: a prospektus a Hálón jelenik meg, a rendelést gépen keresztül fogadják, a pénzt a banszámláról elektronikusan hívják le. A vállalati folyamatok radikális megújításával foglalkozó *reengineering*-szakirodalom (lásd pl. 10) szerint, aki a modern információs technológiát automatizálásra használja, csak az első lépést teszi meg: ugyanúgy dolgozik, mint eddig, csak gyorsabban; a vásárló nyer néhány napot vagy hetet. Az igazi feladat: *másképpen* csinálni valamit, a régi folyamatot elfelejteni, és valami egészen mással helyettesíteni, új szolgáltatásokat nyújtani, újfajta értéket teremteni. Olyan értéket, ami ellensúlyozza a könyvesbolti élmények hiányát.

Lássuk tehát, mennyivel jobb az Amazon könyv-áruháza a katalógusos vásárlásnál. Az első dolog, amit egy könybarát nagyra értékel, a gombnyomásra rendelkezésre álló gazdag információs anyag. A kiválasztott könyv ismertetője alatt értékeléseket találhatunk, a legkülönbözőbb forrásokból: sajtóanyagokat, olvasói véleményeket. A vélemények között kifejezetten negatívak is akadnak. Egyes szerzőkkel – nyilván a sikerkönyvek íróival – az Amazon interjúkat készít és közöl. Mindezekről újabb linkek segítségével tovább lehet haladni: információt lehet szerezni az értékelések íróiról (ilyet a vásárló is írhat, a program udvariasan megkéri erre), kapcsolatba lehet lépni egyes szerzőkkel, és így tovább. Az éppen tanulmányozott könyvhöz a honlap továbbiakat ajánl, méghozzá *statisztikai* alapon: azokat a munkákat sorolja fel, amelyeket azok szoktak megvásárolni, akik a kiválasztott könyvet megvették, az ajánlat tehát valamiféle tapasztalatra épülő *vásárlási mintát* tükröz, ami egyre szélesebb sokaságra épül.

A vásárlótól az áruház „virtuális eladója” azt is megkérdezi, hogy úgy általában milyen témájú munkák érdeklik és kér-e a friss kínálatról rendszeres tájékoz-



tatást. Ha igen, akkor ettől kezdve e-mailen rendszeresen érkeznek az ajánlati listák, amelyekről egy kattintással be lehet ugrani az áruházba. A másodszori vásárlás egyébként már jóval gyorsabban megy: a program behíváskor a neveden szólít és csak azt kéri, hogy erősítsd meg az általa már ismert információkat. A könyvaukcciókra is érdemes odafigyelni, különösen akkor, ha valakit a ritkaságok érdekelnek vagy kifejezetten olcsón akar vásárolni.

A könyvek részlegéről természetesen egy-két kattintással el lehet jutni a zene- vagy a játékosztályra, az aukciós terembe vagy bármelyik más áruházi részlegbe.

#### A vállalat

Jeff Bezos, az Amazon.com alapítója summa cum laude diplomázott 1986-ban a Princeton Egyetemen. Számítástechnikával foglalkozott, és azok közé tartozott, akik nemcsak bolondultak a szakmáért, hanem kellő ambíció is volt bennük, és nagyon érdeklődtek az üzleti élet iránt: multimilliomosok akartak lenni, méghozzá a lehető legrövidebb időn belül.

1994-ben már a Wall Streeten dolgozott egy befektetési alap menedzsereként. Egy szép napon maga elé tett egy üres papírt és összeírt rá néhány olyan dolgot, amelyeket szerinte *online* lehetne értékesíteni. Némi töprengés után a könyvek mellett döntött. Az angol világnyelv, a nyomdákban nagyjából három millió címmel foglalkoznak. Ezekből még a legnagyobb könyváruházak sem tudnak egyszerre 150.000-nél többet készleten tartani. A *lehetőség* tehát adva volt: az Internet segítségével naprakészen lehetne tartani szinte a teljes kínálatot.

Bezos feladta az állását és nyugat felé vette az irányt. Családtagjaitól és barátaitól sikerült némi pénzt szereznie, és 1995 júliusában útjára bocsátotta az Amazont. Néhány hónap múlva - sok más vállalkozóhoz hasonlóan - beleütközött két korlátba: több pénzre és profi vezetőkre volt szüksége. Elérkezett az idő *profi befektető* bekapcsolására. Ez nem volt különösebben nehéz, mivel az Amazonnak szépen növekedett a bevétele és a vevői listája. Bezos felhívta az egyik legismertebb kockázati tőkést, John Doerrt, aki kötélnék állt: a cége nyolc millió dollár befektetéssel 15%-os részesedést szerzett az internetes vállalkozásban, a vezetői csapatot pedig új, a kiskereskedelemről és a szoftverüzletből átcsábított szakemberekkel töltötték fel.

A nagy lendület ellenére az ég nem volt teljesen felhőtlen az Amazon fölött: a cég veszteségesen működött, a

nagy, hagyományos boltokat üzemeltető versenytársak - köztük a gigantikus méretű Barnes & Noble - pedig kezdtek felfigyelni az online kereskedelembe rejlő lehetőségekre. Bezos a „paranoiás”, állandó üldözési mániában szenvedő vezető azon csoportjába tartozik, akiről az Intel-vezér Andrew Grove ír híres könyvében (6). Azonnal felvette a kesztyűt, de sok más csúcstechnológiai vállalkozótól eltérően a háborúhoz szükséges pénzért nem a kockázati befektetőkhez fordult ismét, hiszen akkor könnyen kicsúszhatott volna a kezéből a gyeplő, hanem, kihasználva a piac befektetési éhségét, a *nyílt részvényt piacon* szerzett tőkét, nagy hírverést csapva az Amazon körül. Az ügylet nem ment könnyen, mivel 1997 elején az internetes cégek részvényt piaca egy minikorrekciós fázist élt át. Szerencsére a nagy intézményi befektetők élénk érdeklődést tanúsítottak a cég és Bezos személye iránt, így a tavaszi első nyilvános részvényki-bocsátáson - ekkorra a piac ismét kezdett lendületbe jönni - három millió részvény talált gazdára darabonként 18 dollárért, azaz az Amazon kasszája 54 millióval gazdagodott. Az alapító és családja az akció után 41%-kal részesedett a vagyontól, a John Doerr által képviselt Kleiner Perkins pedig 14%-kal.

Az árfolyam hamarosan felkúszott 29 dollárra, majd - a Barnes & Noble ellentámadásának hatására - vészesen esni kezdett. Bezosnak ismét pénzre volt szüksége, amit egy bankcsoporttól hitel formájában meg is kapott.

1998-ban a cégnek már több mint 600 alkalmazottja volt. Rengeteget költöttek relámra és technológiára. Az árbevétel látványosan növekedett, de a cég változatlanul veszteségesen működött. A saját tulajdonosi pozíciójára féltékenyen vigyázó Bezos újabb hitelt vett fel. Az akció nem csekély önbizalomról tanúskodik: a tulajdonos úgy kalkulált, hogy az árfolyamnak az addig elért 90 dollárról három éven belül 300 dollárra (!) kell felmennie, ami egy újabb nyilvános részvényki-bocsátásnál kedvező lehetőséget biztosít az adósság tulajdonosi tőkével való kiváltására.

1999 januárjában az árfolyam elérte a 160 dollárt, Bezos pedig újabb pénzszerző akcióba kezdett, ezúttal a kötvénypiacon.

Az egész dolog egy nagy *pókerjátszmához* válik hasonlatossá, ahol állandóan emelik a tétet. Stratégiai szempontból a cégnek két nagy problémát kell megoldania: el kell érnie a gazdaságos *méret nagyságát és fent kell tartania innovátori versenyelőnyét* az internetes vállalkozások látványosan gyarapodó táborában. A neve igen jól cseng, és ahogy az egyik befektető fogalmaz: „minden esélye megvan arra, hogy a Web Wall-Mart-ja



váljon belőle”. A vállalatvezetési szakmában új fogalom született: „amazonizálni” annyit jelent, mint valamilyen kreatív internet-bázisú vállalkozással a régi játékosokat kiszorítani valamely piacról.

Esélyei persze másoknak is vannak. A Barnes & Noble 1999 májusában nyilvános társaságként piacra vitte saját internetes vállalkozását, olyan nagyágyúkat sorakoztatva fel maga mellett, mint a Microsoft és az európai média-ház Bertlesmann. Az 1998-as adatok egyelőre egyértelműen az Amazon előnyét mutatják: Bezos cége 610 milliós bevétellel büszkélkedhetett, a barnesandnoble.com pedig csak 70-nel, az előbbi ráadásul az a veszély sem fenyegeti, hogy az új internetes üzletág felfalja a hagyományost. A B&N fantasztikus méretű terítési hálózattal rendelkezik – 520 nagyáruházat és 500 kisebb boltot bérel –, amelyek egyelőre nagy piaci részesedést képviselnek, de a növekedési trendek az online könyvüzletnek kedveznek, ahol 2002-ig az elemzők egymilliárd dolláros növekedést jövendőnek. A tradicionális amerikai cég csapdába került: ha újabb boltokat akar nyitni, pénzre van szüksége, a pénz viszont az internetes üzlet felé vándorol; ha viszont itt nyomul előre, akkor saját hagyományos könyvesbolti piacát veszélyezteti.

„Életemben először nem tudom megmondani, mi lesz öt év múlva” – vallotta be Leonard Riggio vezérigazgató a *New York Times* riporterének. „Nem látok tisztán... És nemcsak a könyvüzletről van szó. Változik a kereskedelem, változik az, ahogy élünk. Felébredek és azt mondom: minden 1997 előtt kreált üzlet őskori kövület lesz 2010-re.” (19, 154. o.)

Fontos tapasztalat: az elektronikus könyvüzlet *gazdasági szerkezete* más, mint a hagyományos könyvesboltoké. Ha az utóbbiban megduplázódik a bevétel, akkor általában a költségek is hasonló arányban növekednek: több bolti négyzetméterre és több eladóra van szükség. Egy internetes vállalkozás ugyanakkor az általános költségek számottevő emelkedése nélkül is növekedhet. Az eredmény az a stratégiai előny, amit az alacsony ár és a magas színvonalú *szolgáltatás* (lásd a „vásárlás élményéről” írt részt) kombinációja ad, miközben a hagyományos változatban választani kell a kettő közül.

Az internetes vállalkozások a hálózatba kapcsolt számítógépek állandóan bővülő képességeit használják fel egyre különlegesebb és egyre testre szabottabb szolgáltatások nyújtására. Az Amazon volt az első, amely az úgynevezett „collaborative filtering” technológiát alkalmazta: tanulmányozza az online-ügyfél *vásárlási szokásait*, és ennek alapján ajánl fel neki újabb és újabb áru-

cikkeket. A folyamat öngerjesztő: minél többet vásárol valaki, annál pontosabb, kifejezettebben neki szóló ajánlatokat kap, hiszen a gép annál világosabban tudja megrajzolni a *vásárlói profilját*; és minél vonzóbbak az ajánlatok („Pont erre van szükségem!”), annál többet fog vásárolni. Aligha képzelhető el olyan bolti eladó, aki ugyanezt, ugyanekkora tömegben meg tudná csinálni. A gépi kapcsolat bizonyos értelemben személyesebb lesz, mint az emberi.

Bizonyos értelemben persze, mert más oldalról a gép igen tudatlannak mutatkozhat. Érdekes példa: 1999 őszén a náci háborús bűnösöket üldöző Simon Wiesenthal Center panaszt panaszt tett az Amazon ellen, miszerint Hitler „Mein Kampf”-ját szállítják német olvasóknak (1). A hírhedt könyv Németországban be van tiltva, az angol nyelvű változat tekintetében viszont némi joghézag mutatkozik. Az eladások a nyáron olyan méreteket öltöttek, hogy az Amazon számítógépe a náci vezér könyvét feltette a németországi bestsellerlistára. A gép azt is automatikusan tudatta az Amazon-weblap látogatóival, hogy akik a „Mein Kampf”-ot megvették, azok általában egy George Lincoln Rockwell nevű amerikai náci könyve iránt is érdeklődnek, így azt is melegen ajánlja. Braham Cooper rabbi, a Wiesenthal Központ egyik vezetője személyesen beszélt Jeff Bezos-szal az ügyről, aki a szállítások leállítására mellett döntött. Érdekes példa ez arra, hogy miképpen lépi át az elektronikus kereskedelem az ország-határokat, és ebből milyen bonyodalmak adódhatnak.

### Régiek és újak versenye

Minden tudósítás megerősíti, hogy az Amazont irányító Jeff Bezos rendkívül céltudatos és energikus egyéniség. Amikor a cég *jövőképe* felől érdeklődnek, így válaszol: mi akarunk a világ leg-fogyasztócentrikusabb cége lenni. A vállalat egyelőre veszteséges, Bezos szerint azonban a befektetőknek türelmeseknek kell lenniük: a pénznek hosszú távon kell megtérülnie. Addig kell növekedni, amíg újabb és újabb lehetőségek jelentkeznek, majd fegyelmezetten és módszeresen ki kell használni azokat. (A 2. táblázatban szereplő adatok szerint a cég többet költ marketingre és értékesítésre, mint amennyit az árrésen keres.) Ez fölöttébb világos stratégia – állítja az Amazon vezére –, és mindenki szabadon eldöntheti, hogy hajlandó-e támogatni. Építkezni kell, szilárd alapokon álló, hosszú távon életképes céget kell csinálni; ha ez sikerül, a befektetett pénz megtérülésével sem lesz probléma.



2. táblázat

## Az Amazon.com eredménykimutatása

1999. szept. 30 előtti 9 hónap	1000\$
Nettó értékesítés	963.797
Értékesített áruk költsége	760.998
Árrés	202.799
Marketing és értékesítési kiadások	233.222
Termékfejlesztési kiadások	102.298
Általános és adminisztrációs kiadások	44.301
Felvásárlásokkal, összeolvadásokkal kapcsolatos költségek	175.255
Kompenzáció	16.570
Működési veszteség	368.847

Forrás: Amazon.com sajtóközlemény. Amazon honlap, 1999. október 27.

A tét több szempontból is igen magas. Az Amazon az internetes vállalkozások, az elektronikus kereskedelem, az „e-business” zászlóshajójának számít, amely több mezőnyben is versenyez: egyrészt harcban áll a hagyományos eszközökkel – értsd: boltokkal, pultokkal, eladókkal – dolgozó (ahogy angolul mondják: „brick-and-mortar”, azaz „tégla-és-habarc”) kereskedelmi vállalatokkal, márászt a növekvő számú, de másképpen megszervezett internetes cégekkel. Mindkét esetben akkor fogalmazunk pontosan, ha *üzleti modellek* versenyéről beszélünk, abban az értelemben, ahogy ezt a kifejezést Adrian Slywotzky és szerzőtársai használják (22). Az *üzleti modellben* (business design) a stratégia, a szervezet és a folyamatok elválaszthatatlanul összefonódnak. Az Amazon nem egy kiválasztott stratégiához rendel hozzá folyamatokat: nála a folyamat *maga* a stratégia.

Bezos modellje tulajdonképpen nem eredeti: számos elemét, így mindenekelőtt az értékesítés és a készletezés megszervezésének módját a Dell Computer-től vette át (4). A Dell *rendelésre* gyárt és *direkt* módon értékesít, aminek következtében a készletei minimálisak. Az Amazon ugyanezt teszi: mindössze 15 napos készletekkel dolgozik, az esetek többségében csak akkor vásárol a disztribútoroktól, ha megrendelést kapott valamire. Ez azt jelenti, hogy a készleteit évente 26-szor tudja megforgatni. Ezzel szemben a nagy könyvesboltláncoknak 160 napos készleteket kell tartaniuk, hogy a vevők igényeit kielégítsék, miközben a disztribútorokat és a kiadókat 45-90 nap után ki kell fizetniük. A könyvek átlagosan több hónapot várnak a boltokban, ami hatalmas tőkét köt

le, magukról a boltokról nem is beszélve. Az Amazon *hitelkártyával* dolgozik, amiről azonnal lehívja a pénzt, amint a megrendelt tételt útnak indította. (Hogy ez mikor történik, arról az ügyfél e-mail formájában pontos üzenetet kap, és ha kívánja, jelszó segítségével nyomon követheti a megrendelése sorsát.) A pénz órákon belül bejön, a szállítók viszont több mint negyven nap után jutnak a pénzükhöz, ami igen kedvező pénzáramlási pozíciót biztosít Bezos vállalatának.

A fenti számokból arra következtethetünk, hogy az árak tekintetében az online-modell sokkal versenykésebb a hagyományos bolti kereskedelemnél: az Amazon jóval kisebb árrésből is megél, mint a Barnes & Noble, következésképpen sokkal mélyebbre szállíthatja le az árait. Ez persze még nem jelenti azt, hogy a „tégla-és-habarc” cégek helyzete reménytelen lenne. Ne feledjük: az Amazon egyelőre erősen veszteséges, a B & N viszont tisztes jövedelmet hoz a tulajdonosainak. A meccs egyelőre eldöntetlen. A fogyasztót adott piacokon az árak mellett más is érdekelheti. A hagyományos kereskedelemben látványosan nyomulnak a nagy bevásárlócentrumok, amelyek már nem annyira boltokhoz, hanem vidámparkokhoz hasonlítanak, ahová az emberek nem(csak) vásárolni, hanem szórakozni járnak. Kérdés, hogy az árverseny mellett mekkora szerepe lesz az „élményversenynek”, és milyen esélyei vannak e téren az internetes modelleknek.

Azt sem tudjuk még, hogy a könyv- és CD-kereskedelemben egyelőre látványos eredményeket hozó modell mennyire vihető át más területekre. Bezos – érezve a versenytársak szorítását – gyorsan igyekszik terjeszkedni új termékvonalak felé (ezt jól követhetjük az Amazon-bolt weblapján, illetve a cég online sajtóközleményeiből), az új piacokon viszont esetenként másféle szabályokkal és másfajta versenytársakkal kerül szembe, mint a könyvkereskedelemben. („Négy milliárd dolláros beruházási keretével és a vásárlóerejével a Wal-Mart feltöröltheti a padlót az Amazonnal” – állítja Bert Flickinger, a Reach Marketing konzultációs cég igazgatója /23./). Nem szabad figyelmen kívül hagyni például azt a tényt, hogy míg a könyvek és a CD-k tekintetében igen jól kiépített és kellő lefedettséget biztosító terítési hálózatok állnak rendelkezésre, számos más árucikk esetében ez egyáltalán nincs így.

Az internetes cégekre sokan panaszkodnak a lassú szállítások miatt; hogy bírja az időversenyt, Bezos rengeteg pénzt fektet az Amazon *logisztikai rendszerének* fejlesztésébe. Egyes elemzők szerint (lásd pl. 11) hosszabb távon a hagyományos és az új online-modellek



közeledésére, *szimbiózisára* lehet számítani, hiszen az információ valóban gyorsabban száguld a Világhálón, a könyveket meg a játékokat azonban mégis gyártani, csomagolni, raktározni, szállítani, kézbesíteni kell valahogy. Az Amazon maga nemrég hatalmas raktárakat vásárolt London mellett. Újfajta *szövetségi rendszerek* alakulnak ki hagyományos és online partnerekből; érdekes kérdés, hogy ezek a gyakran igen eltérő gondolkodású és kultúrájú felek hogyan értik meg egymást. A hagyományos területről átlépők előnyei nem lebecsülendők (tőkeerő, logisztikai hálózat, tapasztalat, profi vezetés, bevezetett márka stb.), de tudjuk jól – lásd erről a harvardos Christensen izgalmas könyvét (2) –, hogy a forradalmian új, kikristályosodott értékláncokat megbolygató, meglévő üzletágakat kannibalizáló technológiák alkalmazása nem szokott könnyen menni.

A *The Economist* szerint az új jelszó a *konvergencia*: az internetes cégek fizikai bázisokat építenek, a hagyományos kereskedők pedig on-line szolgáltatásokba kezdenek, azaz erőteljes támadást intéznek egymás területei ellen, miközben helyenként szövetkeznek is egymással.

Az előrejelzések szerint a jelenleg 12 milliárd dolláros amerikai *e-commerce* piac nagysága 2002-re 41 milliárdra növekszik: ezért a nagy zsákmányért minden jel szerint sokan harcra szállnak. Az Andersen Consulting szakemberei szerint (24) az elektronikus kereskedelem csak annyiban érdekes, amennyiben valóságos *üzleti értéket* tud teremteni, méghozzá elsősorban a következő lehetőségek kihasználásával:

- új érték teremtése a vevőknek;
- új csatornák, új vevők elérése;
- fogyasztói életciklusok individualizálása;
- alacsonyabb általános és adminisztrációs költségek;
- alacsonyabb termékköltségek;
- gyorsabb tőkeforgás;
- kisebb fizikai infrastruktúra.

Az Amazon szemlátomást jól áll ezen tényezők tekintetében, ami egyszer talán a nyereségben is meg fog mutatkozni.

### Újak versenye

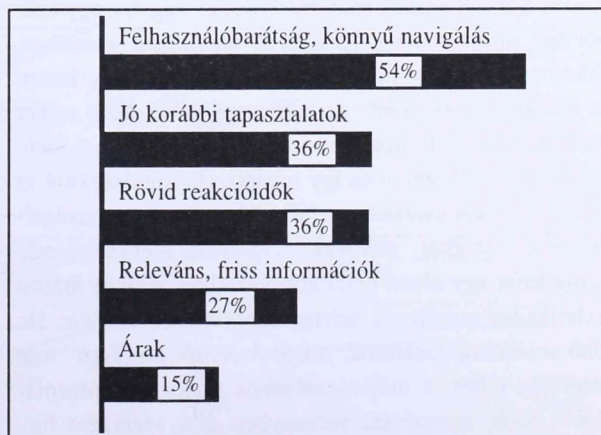
Térjünk most át a más *internetes* cégekkel folytatott versenyre. Az elemzésekből és a statisztikákból (19) jól látható, hogy az elektronikus üzlet rengeteg új belépőt vonz, és az egyik legkedveltebb célpont a kereskedelem. Bezos szerint a Világhálón egyelőre bőven van hely min-

denkinek. Nem valószínű – állítja –, hogy az internetes kereskedelem rövid időn belül néhány behemót kezébe kerülne: a versenynek ezer és ezer nyertese lehet. Ezt mondja, de nem biztos, hogy igaza van. A század elején Amerikában százsámra akadtak autógyártó vállalkozások, de néhány évtized múlva csak néhány maradt talpon belőlük. Az informatika felgyorsítja az időt: a *darwini természetes kiválasztódás* igen rövid idő alatt végbemehet. Az internetes vállalkozásokba rengeteg pénzt fektettek be, de – cikkünk mottójára utalva – várhatóan csak néhány békából lesz herceg: egy új Microsoft vagy egy új Intel. Sokan szeretnék tudni, hogy melyekből, azaz hosszabb távon kinek az üzleti modellje lesz életképeesebb.

Azt mindenesetre sejthetjük, hogy a versenyben nagy szerepe van a tapasztalatokra épülő *bizalomnak* (lásd az 1. ábrát) és ehhez kapcsolódóan a *márkanévnek*. E sorok írója egy reggel a Barnes & Noble weblapját is kipróbálta. Kísértetiesen hasonlít az Amazonéhoz, és a könyvárak tekintetében sincsenek számottevő különbségek. Egy esemény azonban elegendő volt ahhoz, hogy visszatérjek az utóbbihoz (ami mindössze néhány másodpercebe került): a weblapon való böngészés során a számítógémem kétszer hibát jelzett. Fogalmam sincs, hogy miért, arról sem, hogy hol keletkezett a probléma, de ennyi elég volt a bizalom elvesztéséhez. Az online vásárlás legkritikusabb pillanata az, amikor a gép a *személyes adatokat* és a *hitelkártya számát* kéri: bármilyen probléma, negatív magyarázat nélküli tapasztalat visszaretentheti a vásárlót, aki rengeteget olvas és hall az internetes bűnözésről, vagy egyszerűen csak fél attól, hogy másnap nem tud belépni az ajtón a rengeteg reklámcédulától.

1. ábra

### Mit tartanak fontosnak az online vásárlók?



Forrás: Cognitative Inc. The Wall Street Journal Europe, 1999. november 22. E-commerce melléklet



Az Interneten az áru közvetlen megsemmisítése, kipróbálása, megtagogatása nélkül vásárolunk. A vevő biztosabb támpontok híján a *márkák* alapján próbál tájékozódni: a könyvek esetében ilyen a leinformálható szerző, a neves kiadó, a makulátlan hírnevű kereskedő. Nem csoda, hogy az Amazon óriási pénzeket fektet márkaépítésbe és abba az elektronikus és logisztikai infrastruktúrába, amelynek tökéletesen pozitív vásárlási élményt kell nyújtania a vásárlóknak.

Az eredmények nem maradnak el. A 3. táblázatból leolvashatjuk, hogy a felmérések szerint az Amazon márkanévét Amerikában a felnőttek 52%-a ismeri, a nagy vetélytárs eBay-ét viszont csak 32%. Azért ez az utóbbi is irigylésre méltó szám.

Az információs iparban komoly előnnyel bírnak azok a versenyzők, akik nagy *installált bázist* (előfizetőt, operációs rendszer felhasználót, visszatérő vásárlót, bizonyos szabványokra épülő rendszerek alkalmazóit stb.) mondhatnak magukénak (21). A bázis megtartását segítheti a *foglul ejtés* jelensége és taktikája: az a helyzet, amikor az ügyfél csak komolyabb áldozatok árán válthat szállítót. A vállalati weblapok között nagyon könnyű mozogni: pár kattintás, és az Amazonról máris áttörhetünk máshova. Némely visszatérő ereje van az otthonosságnak, de nem sok, hiszen a kereskedelmi célú lapok használatát könnyű megtanulni, a jó megoldások pedig azonnal elterjednek.

Az átállást - ha az áráktól, az áruválasztéktól és a szállítási feltételektől eltekintünk - lényegében két dolog akadályozhatja: a *bizalomra épülő* márkahűség (vajon a másik szállító is legalább ennyire megbízható?) és a szolgáltatások *testre szabása*. A megbízhatóság valószínűleg nem versenytényezőként, hanem *belépési feltételként* fog működni; hosszabb távon az igazi versenytényező feltehetően a testre szabás lesz. Ha hűséges vagyok egy kifinomult informatikai eljárásokat alkalmazó eladóhoz, akkor annál már komoly „vásárlási múltam” van: ismeri az érdeklődési körömet, az ízlésem, tudja, hogy mikor szoktam vásárolni, hogyan mozgok a weblapokon, mennyit költök, hol lakom és így tovább. Ha mindezekkel az információkkal okosan gazdálkodik, személyes szolgáltatásokat nyújthat, amelyek elvesztése megfontolandó dolog lehet egy olyan piaci környezetben, ahol az átállás technikailag mindössze néhány egérgattintás kérdése. Ha több szállítótól vásárolok, akkor a „vevői profilom” már nem lesz teljes, a megajazolásához szükséges információkat több, egymással versenyben álló szervezet birtokolja. Minél vázlatosabb és bizonytalanabb a profilom valamelyik szállítónál, annál kevésbé számíthatok célba

találó személyes szolgáltatásokra: adott esetben órákig kutathatok könyvek után, kicsi találati valószínűséggel.

### Amazon és eBay

Az *Amazon* és a már említett *eBay*-t az elektronikus üzlet két nagy vetélytársának tekinthetjük (lásd a 3. táblázatot). Sok hasonlóság van közöttük, de ugyanakkor eltérő üzleti modelleket is képviselnek, versenyük tehát példaértékű.

3. táblázat

Az Amazon.com és az eBay helyzete (1999. május)

	Amazon.com	eBay
Alapvető üzletág	Minden, ami online eladható	Személyes aukciók
Eladó áruvételek száma	16 millió	2 millió
Áruforgalom (1998)	610 millió \$	746 millió \$
Vállalati bevételek (1998)	610 millió \$	47,1 millió \$
Egy alkalmazottra eső bevétel	392.000 \$	687.000 \$
Piaci érték (1998 május)	22 milliárd \$	25 milliárd \$
Nyereség	- 124,5 millió \$	2,4 millió \$
Vevők száma	8,4 millió	3,8 millió
A márka ismertsége (USA)	52%	32%

Forrás: Business Week, 1999. május 31. 49-51. o.

Az Amazon *fix árakkal* dolgozó kereskedő, az eBay alapvető üzletága a személyes kapcsolatra épülő *aukció*. Az előbbi gyakorlatilag mindent árul, az utóbbi elsősorban olyan dolgokat, amiket az emberek egyébként bolti árucikkek, régiségkereskedőknél, hagyományos árveréseken és hasonló helyeken szoktak beszerezni. Az mindenesetre közös bennük, hogy szorgalmasan építik az „installált bázisukat”. Az Amazon vásárlóinak mintegy kétharmada visszatérő vevő; az eBay kisebb vevőkörrel büszkélkedhet, azok viszont igen lojálisak, és havonta átlagosan több mint két órát töltenek a cég weboldalain.

Az eBay az Amazon után jelent meg az elektronikus piacon. Nem másolt, hanem új modellel jelentkezett. Nem vásárolja meg a forgalmazott árucikkeket, hanem *brókerként* tevékenykedik a vevők és az eladók között, 6%-os jutalékot vágva zsebre. Fantasztikus forgalmát (746 millió dollár 1998-ban) alig kétszáz fős alkalmazotti gárdájával érte el (1999. májusi létszámadat). Nyereséghányada csak a Microsoftéhoz mérhető.

Az árverési technika, az eladók és a vevők közvetlen összehozása sajátos *virtuális közösséget* teremt, amit a kibontakozó információs világ egyes elemzői igen fontosnak tartanak (lásd pl. 5, 7), hiszen a közösség



hűségese fogyasztói gárdát, visszatérő vevőket, ügyesen szervezve exponenciálisan növekvő hálózatot jelent. Meg Whitman, az eBay vezére a modellt „közösségi kereskedelemnek” nevezi, afféle *virtuális piactérnek*, ahol az emberek válogathatnak, kommunikálhatnak, alkudozhatnak.

A másik érdekesség az internetes kereskedelem hatása a fix árakra: felmérések szerint 1998-ban a fogyasztói kereskedelem 15%-a aukciós formában bonyolódott le, ami megfelelő szoftverek segítségével a hálón könnyen megy. A modern technológia egy régi árképzési módot, az *alkut* hozza vissza; ne feledjük, hogy a fix árak alkalmazása a modern tömegipar terméke, és mint ilyen alig százéves múlttal büszkélkedhet.

A brókeri szerep azt is jelenti, hogy az eBay elvileg az USA 18 millió kisvállalkozását „virtuális értékesítési gárdaként” tudja kihasználni, igen erős versenytársat teremtve a hagyományos kiskereskedelemnek. Akadnak olyan emberek is, akik feladták az állásukat, és egész nap adnak-vesznek a virtuális piactéren.

Az Amazon nemrég megnyitotta a saját aukciós üzletágát; igen valószínű, hogy az eBay is hamarosan be fog törni a fix áras kereskedelembe.

### Békák és hercegek

Vessünk most egy pillantást a 2. ábrára, amely az Amazon és az eBay forgalmának és nyereségének alakulását mutatja. Látható, hogy a forgalmi görbék mindkettőjükénél meredeken emelkednek, a nyereség tekintetében viszont más úton haladnak: az eBay profitja együtt nő az értékesítéssel, az Amazon viszont eddig minél nagyobb lett, annál több veszteséget produkált.

Ha valaki a két cég részvényárfolyamainak alakulására kíváncsi, az Interneten könnyen hozzájuthat az adatokhoz. Azt fogja tapasztalni, hogy a nyereség és az árfolyamok eddigi mozgása között nincs összefüggés: a két cég árfolyamai nagyjából együtt növekedtek. A Perkins-Perkins szerzőpáros szerint (19) ez az internetes üzletben egyáltalán nem meglepő: az egész iparág erősen *túl van értékelve*, olyan árfolyamok vannak, amelyeket racionális, egyéb esetekben széles körben elfogadott és alkalmazott pénzügyi számítások nem igazolnak; a befektetők nem jelenértéket meg megtérü-

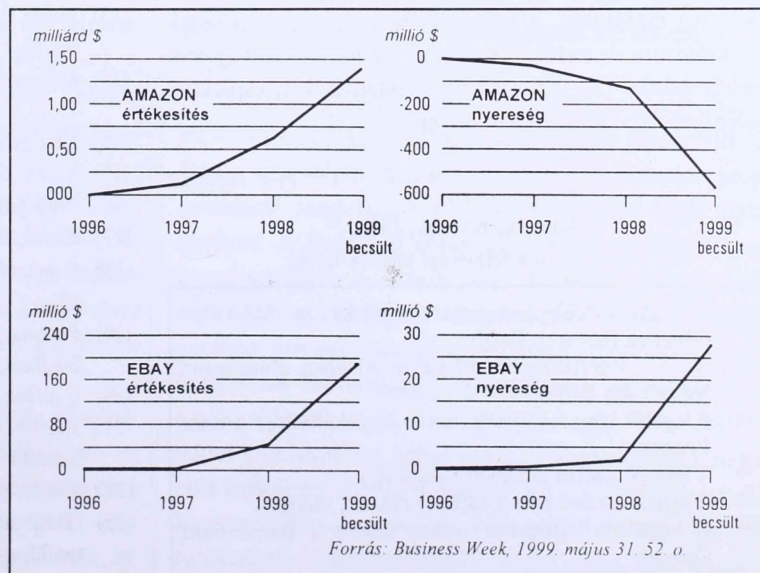
lési rátákat számolnak, hanem lottóznak, fogadásokat kötnek.

A két Perkins szerint – akik egyébként a Red Herring nevű vezető informatikai szaklap alapító-szerkesztői – az internetes üzlet a húszas évek amerikai autópárához hasonlít: kezdetben óriási grümdolási láz, rengeteg vállalkozás, irreális remények és elvárások; majd érvényesülni kezd a darwini természetes kiválasztódás, a piac polarizálódik, néhány pont körül kikristályosodik, az értékelések bezökkennek a normális kerékvágásba, a sok tolongó közül csak néhányan maradnak a porondon: a rengeteg megcsókolt béka közül csak néhányból lesz herceg. De vajon melyikből? Elméletben könnyű erre választ adni: azokból, amelyek a legéletképebb *üzleti modellekkel* jelentkeznek. Ma már tudjuk, hogy ilyen volt Henry Fordé a század elejének autópárában – de ki tudna erre a kérdésre megbízható választ adni egy olyan iparág esetében, amelyiknél csak most gyűjthetjük az első tapasztalatokat? Vajon melyik internetes garázsban szerel éppen egy Henry Ford?

A két Perkins szerint az *internetes léggömb* hamarosan kipukkan, amit az egész gazdaság megérez majd, hiszen tudjuk, hogy a világgazdasági folyamatok alakulására legnagyobb hatást gyakorló Egyesült Államokban a növekedés, a „new economy”, a „long boom” legfőbb motorja az informatikai ipar (13, 16). Addig még jópáran

2. ábra

Az Amazon és az eBay forgalmának és nyereségének alakulása



Forrás: Business Week, 1999. május 31. 52. o.



meggazdagodnak rajta, de akiknek a végén a kezében marad a kidurranó lufi, hát azok rosszul járnak. A szerzők szerint ezek a lázba hozott kisbefektetők lesznek, mivel a bennfentesek és a profi befektetők időben kiszállnak majd a buliból.

Lássuk ezek után a Perkins szerzőpáros kalkulációját az Amazonra vonatkozóan. A cég az 1999 márciusával záródó 12 hónapban 813,3 millió dolláros bevételt produkált. Ahhoz, hogy árfolyamának jelenlegi értéke beigazolódjon – azaz teljesüljenek a vele kapcsolatos, szokásos módon kalkulált pénzügyi elvárások –, a következő öt év mindegyikében 94%-os növekedést kellene produkálnia, azaz évente nagyjából a duplájára dagadnia. Ha nem így történik, akkor erősen túl van értékelve, és – hasonlatunknál maradva – valakinek a végén le kell majd nyelnie a békát.

A jelek szerint Jeff Bezos ismeri Darwin munkásságát. A jelenlegi internetes világot a kambrium-kori biológiához hasonlítja, amikor számtalan különböző élőlény jelent meg, de közülük csak egyesek bizonyultak életképeseknek. Cége változatlanul óriási összegeket fektet a *növekedésbe* és a *márkaépítésbe*, egymás után nyitva meg újabb és újabb virtuális boltjait. Vevőinek száma 1999 szeptemberében elérte a 13,1 milliót (egy évvel korábban még csak 4,5 millió volt). A visszatérő ügyfelek aránya 72%-ra növekedett. Stratégiai szempontból talán az a legérdekesebb kérdés, hogy mit kezd az Amazon ezzel a fantasztikus méretű „installált bázissal”, az intellektuális vagyonának legfontosabb elemét képező sok millió *vásárlói profillal*; tud-e olyan szilárd alapokon álló modellt építeni és fenntartani, amely értéket teremt és nehezen másolható. A szép trófeák szépen gyülekeznek (4. táblázat), de tartós és strapabíró üzleti modellt építeni nehéz feladat (3), másolók és új internetes modellekkel jelentkezők pedig akadnak bőven.

#### 4. táblázat

##### Amazon-trófeák, 1999.

(Zárójelben a felmérést végzők neve)

- ⇒ A legismertebb e-commerce márka az USA-ban (Opinion Research Corp)
- ⇒ Az 57. legértékesebb márka a világban (Interbrand Newell and Sorrell)
- ⇒ A legelső könyves-, játék-, zene- és videóbolt (Forrester Research)
- ⇒ A legjobb online játékbolt (MSNBC)
- ⇒ A legelső online kereskedőhely (Media Metrix)
- ⇒ A legtöbbet látogatott online zenebolt (Greenfield Online)

Forrás: Amazon.com sajtóközlemény. Honlap, 1999. október 27.

Egyelőre csak azt láthatjuk, hogy a forgalommal együtt a veszteségek is növekednek, méghozzá az előbbihez hasonló ütemben. Ha valaki pénzt fektetett a cégbe, az előbb-utóbb biztosan jövedelmet is akar. Bezos szerint erre 2002-ig kell várni. Ha ránézünk az elmúlt év árfolyamadataira, hektikus ingadozást látunk elég széles tartományban.

Mintha a befektetői piac maga sem tudná, hogy mit csináljon.

#### Irodalom

- (1) Amazon Bars „Mein Kampf” to Germans. International Herald Tribune, 1999. november 19.
- (2) Christensen, C.: The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press, 1997
- (3) Collins, J.–Porras, J.: Built to Last. Harper Business, 1994
- (4) Dell, M.: Direct from Dell. HarperBusiness, 1999
- (5) Dyson, E.: Release 2.1. Broadway Books, 1998
- (6) Grove, A.: Only the Paranoid Survives. HarperCollins Business, 1996
- (7) Hagel, J.–Armstrong, A.: Net Gain. Harvard Business School Press, 1997
- (8) Hagel, J.–Rayport, J.: The New Infomediaries. McKinsey Quarterly, 1997. 4. sz.
- (9) Hagel, J.–Singer, M.: Net Worth. Harvard Business School Press, 1999
- (10) Hammer, M.: Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, 1990. júl.-aug.
- (11) Hatlestad, L.: Brick-and-mortar and online retailers come together. Red Herring, 1999. december
- (12) Hof, R.–Himmelstein, L.: eBay vs Amazon.com. Business Week, 1999. május 31.
- (13) Judge, P.: Tech to the rescue? Business Week, 1998. szeptember 21.
- (14) Kalakota, R.–Robinson, M.: e-Business. Addison-Wesley, 1999.
- (15) Kare-Silver, M. de: e-Shock 2000. MacMillan, 1999
- (16) Koretz, G.: What's moving today's economy? Business Week, 1998. január 12.
- (17) Krantz, M.: Amazonian Challenge. Time, 1997. április 14.
- (18) Meyer, M.: Going Shopping.com. Newsweek, 1998. augusztus 17.
- (19) Perkins, A.–Perkins, M.: The Internet Bubble. Harper Business, 1999
- (20) Quittner, J.: An Eye on the Future. Time, 1999. december 27.
- (21) Shapiro, C.–Varian, H.: Information Rules. Harvard Business School Press, 1999
- (22) Slywotzky et al.: Profit Patterns. Wiley, 1999
- (23) The Real Internet Revolution. The Economist, 1999. augusztus 21.
- (24) What's the Value of eCommerce? Andersen Consulting honlap, 1999. december 13.